مجلّة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7 (2009) : 410 - 427



مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 410 - 427
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

دور التخطيط في تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية

عبد الحق بن تفات [1] و يوسف بودلة [2]
[1] جامعة ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
[2] جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

مقدمة:

لقد ازدادت أهمية التخطيط لاحتياجات تنمية الموارد البشرية خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، نظرا لكثرة التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة.

حيث يرتبط التخطيط – عموما – بتحديد كيفية استخدام الموارد لتحقيق مختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. كما تكتسي الموارد البشرية أهمية إستراتيجية لنجاح أية مؤسسة، ومنه فإن الركيزة الأساسية في التخطيط لتنمية الموارد البشرية هي عملية تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية، لأن الدقة في تحديد هاته الاحتياجات يؤدي إلى زيادة الفرص في تحقيق أهداف عملية تنمية الموارد البشرية والذي يؤدي بدوره إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة، ومردودية مواردها البشرية بصفة خاصة من منطلق التنمية، يقدونا إلى دراسة هذا الموضوع من أجل التمكن من فهم التداخلات الكائنة بين التخطيط وتحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية، وذلك بطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للتخطيط أن يساهم في تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

تقوم مداخلتنا هاته بمعالجة بعض النقاط الرئيسية، والتي نراها ذات صلة مباشرة بالإشكالية المطروحة:

- **مفاهيم أساسية متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛**
- **مراحل التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات تنمية الموارد البشرية؛**
- **مساهمة التخطيط في تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية.**

1. مفاهيم أساسية متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: من البديهي القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى. إذ أن التنسيق بين استراتيجيات الإنتاج، التسويق والتمويل وغيرها من ناحية، وبين إستراتيجية العمالة من ناحية أخرى، يعتبر متطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المؤسسة.

يستمد تخطيط الموارد البشرية أهميته الإستراتيجية خاصة بالنسبة للمؤسسات الجديدة، أو

بالنسبة لتلك التي تقبل على إعادة التنظيم أو التوسع أو إدماج تكنولوجيات جديدة. حيث يتطلب كل وضع إدخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الأعداد أو التخصصات [1].

1.1. ماهية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: تحتاج المؤسسات في سعيها الدائم إلى التفاعل مع البيئة التي تعمل بها إلى حجم معين من الموارد البشرية، وبمهارات فنية وإدارية معينة. وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تحقيق حاجات المؤسسة، عليها أولا أن تتعرف على مستوى المهارات المتاحة بها، وما هي طبيعة المهارات التي يجب الحصول عليها من سوق العمل، وغير ذلك من الأنشطة التي يتضمنها تخطيط الموارد البشرية.

1.1.1. التعريف بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: من أهم التعاريف التي تناولته نجد:

– " هو عملية مستمرة تمارس وفق أسس علمية، وتحتوي على مجموعة مترابطة من الأنشطة، التي تتكامل في مجموعها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بمواردها البشرية. وتوفير العدد اللازم من الأفراد المتميزين بالقدرات والكفاءة المناسبة، وتحفيزهم بغرض تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة "[2].

– " هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب. وهو نظام توافقي بين عرض الأفراد الداخلي (الموجود فعلا)، والخارجي مع الوظائف المتاحة، والتي تتوقع المؤسسة وجودها في فترة زمنية محددة "[3].

– "هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي ا لمدد في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها. لتحديد فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى قوة عمل إضافية، وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي"[4].

سنعتمد خلال بحثنا هذا على تعريف "بيتر دروكر **P.Drucker**" للتخطيط الاستراتيجي كتعريف إجرائي، حيث عرفه بأنه: " عمليات مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، وتنظيم الجهود أو الأنشطة اللازمة لانجاز هاته القرارات بناء على المعلومات المتاحة، وقياس نتائج تلك القرارات في ضوء التوقعات المستقبلية لها، وذلك عن طريق نظام سليم للتقويم والمتابعة والتغذية المرتدة للمعلومات"[5].

من التعاريف السابقة، نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يتمحور حول مختلف الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل اكتشاف القدرات والخبرات المهنية التي يتطلبها أداء العمل في مختلف أقسام المؤسسة في المستقبل، ثم مقارنتها مع إمكانيات وقدرات الموارد الحالية لتحديد الفجوات، ثم تحديد الآليات المناسبة لمعالجة هاته الفجوات.

2.1.1. أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: ترجع أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، إلى حاجة المؤسسة في سد احتياجاتها من الموارد البشرية حسب تغيرات بيئتها. حيث يمكن عرض أهم العناصر التي يمكن أن تظهر من خلالها هاته الأهمية، والمتمثلة في:

– أداة لتحقيق التكامل بين أنشطة الموارد البشرية الإستراتيجية: يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية، وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين. كما يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية. ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب، أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب أو الاختيار. ولو أصبح كل نشاط يؤدى بمعزل عن نشاط آخر، لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها الإستراتيجية، وفقدت القرارات المتخذة فعاليتها.

– أداة للتكيف مع التغيير: تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية، وتعقد في الأسواق والتكنولوجيا المستخدمة،..إلخ. وتؤدي مثل هذه التغيرات إلى حدوث تعديلات في محتويات الوظائف ومتطلباتها الفنية والمهارية. وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي [6].

– أداة للحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد: تكمن مهمة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد بالمهارات والمؤهلات ا لمدة في الفترة الزمنية المستقبلية. والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص العددي أو الفائض من العمالة.

– أداة للتنبؤ: يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، بكشف احتياجات المؤسسة الفجائية، والتعرف على طلب وعرض العمالة، وتزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك [7].

– نظام للمعلومات: يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

– أداة لتحقيق الفعالية والكفاية الإنتاجية: يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، بتوجيه نشاطات الموارد البشرية وتدريبها على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، بنجاح وفعالية ومثابرة على تحقيق أهداف الإدارة [8].

وبصفة عامة، نبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة من خلال:

- ✓ تحديد مجالات أعمال وأنشطة المؤسسة، وتعيين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها؛
- ✓ توقع التغيرات البيئية، فضلا على أنه يشكل نظام إنذار مسبق للمؤسسة؛
- ✓ تحديد الوظائف الإستراتيجية في مستوى من المستويات التنظيمية؛
- ✓ تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمؤسسة.

إن الطرق التقليدية الخاصة بالتخطيط لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والتي نراها قائمة إلى حد الآن، تتمثل في ثلاث طرق هي كمايلي[9]:

- تخطيط التدريب القائم على مقاربة التعليم المستمر، ومنطق الثنائية التدريب–العمل؛
- تقييم الاحتياجات وأولويات التدريب؛
- الخطوات التي تعتمد على تقييم كفاءة البرنامج التدريبي.

وبهذا فإن التخطيط للنشاط التدريبي وتحديد الاحتياجات التدريبية يكتسي أهمية بالغة في التخطيط الاستراتيجي.

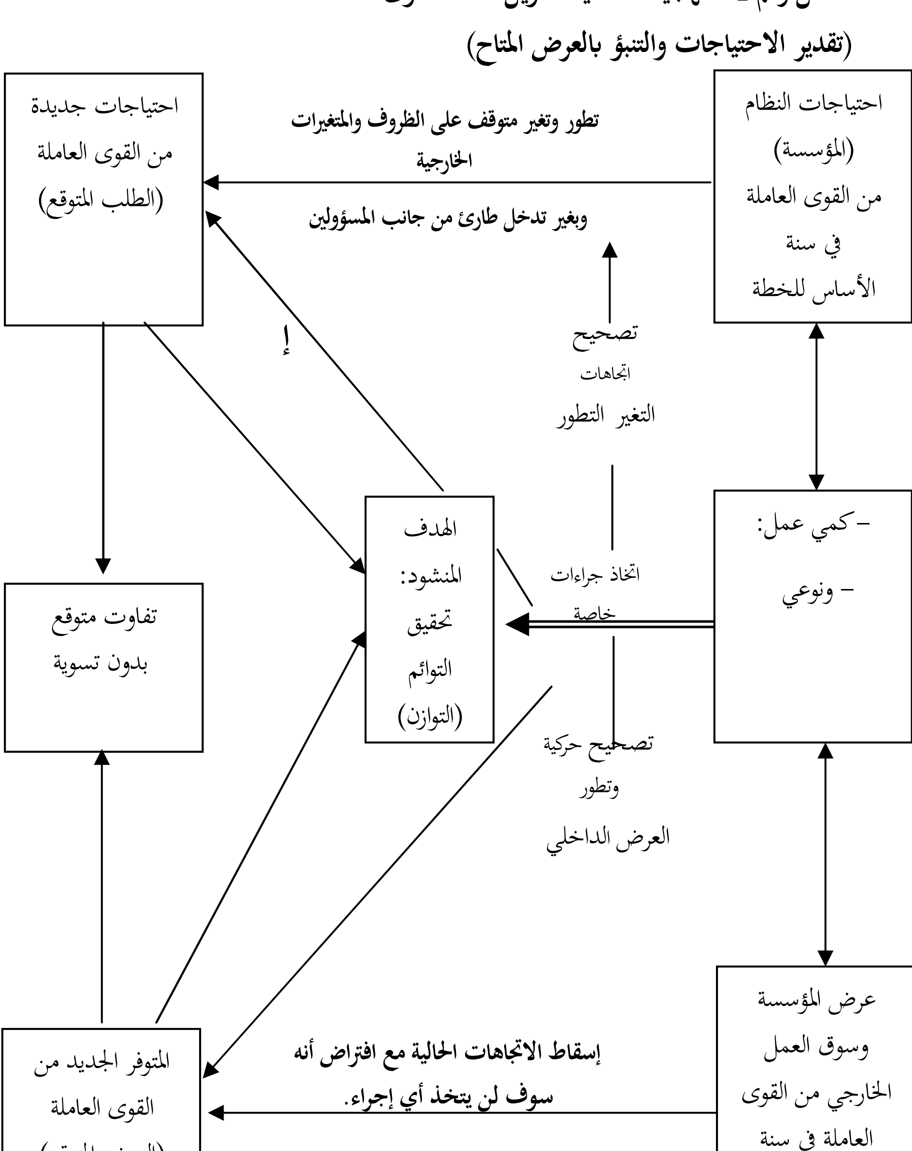
2.1. مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية النموذج الأكثر ثراء بالأبحاث، مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث استمد مرتكزاته وتموقع ضمن إطار التفكير الاستراتيجي الذي أسسته مدرسة "هارفارد Harvard" في نهاية الخمسينات. وقد تم تطور نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفق مرحلتين، إذ تركزت جهود الباحثين في البداية على مقاربة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التقديري للموارد البشرية، ولقد أثار ظهور التسيير التقديري سنة 1970 الكثير من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الاستراتيجي، الأمر الذي أدى منذ سنة 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية [10].

توضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل تأثير المتغيرات البيئية، سواء أكانت متعلقة بالبيئية الداخلية أو بالبيئة الخارجية. ومن هذه المتغيرات نجد: إستراتيجية المؤسسة، السياسات الخاصة بالعمل، التشريعات والقوانين، المنافسة، التكنولوجيا،..إلخ. وهذا يعني أن تخطيط الموارد البشرية يتعامل مع الظروف البيئية المتسمة بالتعقد وعدم التأكد لعدم ثبات واستقرار هاته المتغيرات[11].

ويمكن أن نشير إلى منهجية التالية، والتي ارتأينا أنها ستكون مهمة في تحديد احتياجات الموارد البشرية، وذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 1: منهجية التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة

(تقدير الاحتياجات والتنبؤ بالعرض المتاح)



المصدر: عشوي نصر الدين، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة – كنظام، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص: 70.

يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة، وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية. إن اندماج الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة يمر تلقائيا عبر تخطيط الموارد البشرية،

وذلك من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية كما ونوعا مع المتاح من الموارد البشرية، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي[12]:

– حالة العجز: حيث حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية المتاحة، الأمر الذي يتطلب تبني إستراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛

– حالة الفائض: حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة إستراتيجية تخفيض أو إعادة توزيع العمالة الفائضة عن حاجة المؤسسة؛

– الحالة المثلى: حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية، وهي حالة جد نادرة. وهنا تقوم المؤسسة باعتماد إستراتيجية الاحتفاظ بالموارد والكفاءات المتاحة من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة.

يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يساهم في ترقية الإستراتيجيات وتعديلها، ويشجع على تدعيم التفكير الإبداعي. كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي وبين نظرتها المستقبلية.

يتطلب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من الإدارة العليا التفكير المستقبلي، مما يعني ضرورة دمج الموارد البشرية ضمن برنامج التخطيط الإستراتيجي. وعليه، فإن التخطيط الإستراتيجي هو الآلية الشاملة التي يمكن بواسطتها دمج إدارة الموارد البشرية ضمن باقي العمليات الإدارية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية، ويحقق اندماج وتوافق إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة. وعلى المستوى التشغيلي عن طريق برمجة الاحتياجات من الموارد البشرية، لتحقيق الإستراتيجيات الوظيفية [13].

ونستنتج أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم فهو يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

2. التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات تنمية الموارد البشرية.

يمر بناء التخطيط الإستراتيجي للاحتياجات التنموية للموارد البشرية بمراحل متعددة ومتكاملة مع بعضها البعض، لتشكل في الأخير خطة إستراتيجية متكاملة توضح حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في الفترة الزمنية التي تخطط لها العملية التدريبية.

1.2. مرحلة التحديد والتنبؤ بالاتجاهات المتعلقة بالتغيرات البيئية: تبدأ عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بمعرفة ما هي التغيرات البيئية التي ستؤثر في تقدير حاجة المؤسسة من هذه الموارد كما ونوعا مستقبلا. وتنقسم هذه المتغيرات إلى قسمين:

– القسم الأول: متغيرات بيئية تؤثر في نشاط المؤسسة وحجم أعمالها المستقبلي.

– القسم الثاني: متغيرات بيئية تؤثر في قوة العمل أو الإمكانيات التي ستكون متاحة للمؤسسة في المستقبل.

يشير القسم الأول إلى المتغيرات الخارجية والداخلية، والتي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية. وعلى رأس هذه المتغيرات نجد: المتغير الاقتصادي، المتغير القانوني، ومتغير المنافسة. أما القسم الثاني، فيشير إلى مختلف العوامل المؤثرة في قوة العمل، من حيث التنظيم والتشريع وكذلك المهارات. ومن أهم متغيراته نجد: التكنولوجيا، القوانين، المبادئ، التنظيم، سياسة التقاعد،..إلخ [14].

2.2. مرحلة تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية: يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولابد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية عن عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا، ومواصفاتهم ومؤهلاتهم، والوقت المناسب لتعيينهم داخل المؤسسة [15].

تبنى عملية تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء رقم العمل المطلوب انجازه. وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم داخل المؤسسة.

إن تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل يتم من الخطوتين التاليتين:

– حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المؤسسة مستقبلا؛

– تقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما ونوعا.

وينتج عن الخطوتين السابقتين كمية من المعلومات المتعلقة بالعمالة وبمتطلبات إنجاز الإستراتيجية، مع تقييم الموجود منها في المؤسسة. وعندما نقارن بين الزمن المطلوب لإنجاز كمية العمل المقدرة للوظيفة، مع الزمن المتاح فيها (قوة العمل)، نحصل على إحدى النتائج التالية:

– وجود فائض في الموارد البشرية، وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أقل من الزمن المتاح؛

– وجود نقص في الموارد البشرية، وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أكبر من الزمن المتاح؛

– وجود توازن في الموارد البشرية، وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح [16].

3.2. إستراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الاحتياجات: تختلف طبيعة الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التعامل مع نتائج التخطيط باختلاف طبيعة هذه النتائج، فهل تعتبر هذه الأخيرة عن العجز أم الفائض أم التوازن ؟

– التخطيط لمعالجة العجز: يشمل على عدة حلول يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى إحداها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها، ونذكر منها:

* إستراتيجيات الاعتماد على المصدر الخارجي، وتتمثل أساسا في: تعيين موارد بشرية جديدة ودائمة، تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام، استخدام تكنولوجيا حديثة؛

* إستراتيجيات الاعتماد على المصدر الداخلي، وتتمثل أساسا في: العمل الإضافي، إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية، إطالة سن التقاعد.

– التخطيط لمعالجة الفائض: تشتمل معالجة الفائض على عدة سياسات يمكن استخدام إحداها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها المؤسسة، ونذكر منها: التسريح الدائم، التسريح المؤقت، التنزيل، والنقل، حث الموارد البشرية على طلب التقاعد المبكر، تخفيض سن التقاعد، تخفيض التعويضات المالية والمزايا الوظيفية.

– التخطيط لمعالجة التوازن: لا تواجه المؤسسات التي يظهر تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي توازنا بين حجم العمل المتوقع مع إحتياجات تنمية مواردها البشرية مستقبلا أية مشاكل. لكن ينصح إتباع التوصيات التالية للمحافظة على هذا التوازن:

– تفعيل وتنويع وتوزيع الحوافز لمنع تسرب الموارد الحالية؛

– تدريب وتعليم متواصل الموارد البشرية الحالية للمحافظة على إنتاجيتها؛

– تعويض الموارد ذات الكفاءة المحدودة بموارد عالية الكفاءة [17].

ويعرض الشكل الموالي مختلف مراحل التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.



شكل رقم 2: مراحل التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات تنمية الموارد البشرية.

دراسة إستراتيجية المؤسسة

دراسة أنشطة المؤسسة وممارساتها.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

تحديد أثر المتغيرات الخارجية في تقدير حاجة

تحديد أثر المتغيرات الداخلية في تقدير حاجة

التنبؤ باحتياجات تنمية الموارد البشرية.

مطالب

قوة العمل.

المطابقة بين مطالب العمل وقوة العمل.

تسوية نتائج المقارنة من أجل إحداث

فائض يتطلب تخفيض في الموارد.

الاحتفاظ بالموارد البشرية الحالية.

نقص يحتاج إلى تلبيته.

تحقيق التوازن لتحقيق نجاح البرنامج التدريبي.

المصدر: المرجع بتصرف: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

4.2. وضع إستراتيجية تنموية للموارد البشرية: تمثل الإستراتيجية التنموية للموارد البشرية في وضع نتائج المرحلة السابقة في جدول تفصيلي، يبين فيه الموارد البشرية من حيث الأعداد والمهارات التي يحتاجها تنفيذ إستراتيجية المؤسسة مستقبلا. وبعد اكتمال الخطة، تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني

معد مستقبلا. ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها، يتوجب مراقبة عملية تنفيذها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها [18].

3. مساهمة التخطيط في تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية.

تمثل احتياجات تنمية الموارد البشرية الفرق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون عليه المستوى الوظيفي والمهني للفرد حتى يكون قادرا على المساهمة في حل مشكلات المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

وبالتالي فهي تمثل مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في أداء الفرد، والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى، أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية [19].

1.3. اعتبارات مهمة في التخطيط لتحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية: إن عملية التخطيط لتحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية تعد بمثابة البداية الصحيحة لفاعلية تنمية الموارد البشرية. وأن عدم إعطاء الاهتمام المناسب لهاته الاحتياجات يؤدي إلى نتائج خطيرة تتمثل في انخفاض الروح المعنوية، ونقص الإنتاجية وارتفاع التكاليف، نتيجة لزيادة دوران العمل.

كذلك، فإن برامج تنمية الموارد البشرية تم تصميمها في كثير من المؤسسات، وعلى الأخص في الدول النامية، لمواجهة الاحتياجات الحالية، بينما تعطى الأهمية في الدول المتقدمة للاحتياجات المستقبلية [20].

فعندما سئل "مونتون Monton " و" بلاك Black" عن أهم المشاكل في مجال تنمية الموارد البشرية، أجابا : "أن المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير تتمثل في أن الاستجابة إلى الاحتياجات تتم على مجرد الإحساس والشعور، وليس على أساس الاحتياجات الفعلية. وتتجلى أهمية التحديد الصحيح لاحتياجات تنمية الموارد البشرية في ضوء الاعتبارات التالية:

– إن برامج تنمية الموارد البشرية مكلفة، وبالتالي فإن الاحتياجات يجب أن تكون حقيقية، وتحديدها يجعل موضوع التنمية ينسجم مع الحاجات الواقعة داخل المؤسسة؛

– إن رفع كفاءة الأداء للعاملين هدف عام وأساسي ينشده الجميع، سواء خلال المرحلة الحالية أو المستقبلية من عمر المؤسسة؛

– إن التغيرات التقنية والفنية والاجتماعية والاقتصادية ا لية منها والدولية تفرض على المؤسسة التكيف معها، وذلك حتى تظل المؤسسة قادرة على القيام بمهامها وتحقيق أهدافها؛

– إن جميع العاملين الذين تكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم إيجابية، يحبون أداء عملهم وفق المستوى المنشود أو الذي تتطلع إليه المؤسسة.

وينبغي ملاحظة أن تحديد احتياجات المؤسسة يؤثر على القرارات الخاصة بتحديد من يحتاج إلى التدريب من العاملين على مختلف مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية، وما الذي سيتم تدريبهم عليه، والوظائف التي تحتاج إلى مهارات جديدة. لذلك ينبغي الاهتمام بمرحلة تحديد الاحتياجات الخاصة

بتنمية الموارد البشرية وإعطائها أهمية خاصة، وذلك باعتبارها حجر الأساس الذي تبنى عليه سائر الأجزاء خلال العملية التنموية للموارد البشرية [21].

وتتميز عملية تقدير احتياجات تنمية الموارد البشرية بأربع خصائص أساسية هي:

أ. الدقة والجودة؛

ب. الوقت الذي تستغرقه؛

ج. الوقت المتاح للعملية التنموية وظهور نتائجها عمليا في أداء المؤسسة؛

د. التكلفة.

لذا فإن فاعلية تقدير الاحتياجات تتوقف على الخصائص الثلاثة الأولى، وتزداد الفاعلية كلما ازداد " أ " وكلما قصر "ب+ج".

أما تكلفة تقدير احتياجات تنمية الموارد البشرية، فإنها من الطبيعي أن تتناسب طرديا مع درجة الدقة والجودة المطلوبة من نتائج هذا التقدير. وحتى يكون لهذا التقدير كفاءة مقبولة، يجب أن يؤدي إلى تحسين في أداء المؤسسة تفوق قيمته إجمالي تكلفة تقدير الاحتياج، واختيار المتدربين، وكذا تنفيذ العملية التدريبية[22].

2.3. الغاية من تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية: يعتمد تخطيط الموارد البشرية على عملية التقدير والتنبؤ، حيث تعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت والمكان المناسبين، وتوفير تلك الاحتياجات خلال الفترة المخططة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة لمختلف الوظائف العاملة بها[23].

إن احتياجات تنمية الموارد البشرية تمثل الأفراد المطلوب تنميتهم لمواجهة الحالات التالية [24]:

– عندما ترغب الإدارة في زيادة مهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه؛

– عندما تقوم الإدارة بالانتقال من المركزية إلى اللامركزية في إدارة أعمالها، أو عند استخدام الحاسب الآلي بدلا من الآلات اليدوية والتقليدية؛

– عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية الأفراد الحاليين؛

– عندما تقرر الإدارة إنشاء وظائف جديدة أو نشاط جديد؛

– عندما تقرر الإدارة عملية إثراء الوظيفة، وتغيير مواصفات شغل الوظيفة.

كما يمثل التعرف على فجوات الأداء تقدير جميع الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة، إلا أن هناك فروقا رئيسية من العمليتين بطبيعة الحال، ومنها أن بؤرة التركيز في عملية التعرف على فجوات الأداء ليست مقصورة على الكشف فقط عن أوجه القصور في المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات، في حين أن عملية الاحتياجات التدريبية تقوم على التعرف على القصور والكفاءة المؤثرة

على الأداء البشري.

أما الفرق الثاني فيتمثل في عدم ضرورة قصر بؤرة تركيز الفجوة على الزمن الحاضر أو الماضي، مثلما هو الحال بالنسبة لعملية تقدير الاحتياجات التدريبية [25].

3.3. أساليب تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية: هناك طرق وأساليب عديدة لتحديد الاحتياجات التدريبية، تختلف من مؤسسة لأخرى، فقد تكون مخططة ومنظمة أو العكس، وقد تجرى بشكل شامل لكافة العاملين في المؤسسة، وقد تكون لفئة أو مجموعة تلو الأخرى، ومن هذه الطرق والأساليب ما يلي:

1.3.3. تحليل التنظيم: يعتمد أسلوب تحليل التنظيم على تحليل المؤسسة ككل، بحيث يتم الإلمام بكل ما يتعلق بالمؤسسة من حيث:

- أهداف المؤسسة ومدى وضوحها، وقابلية الأفراد لهذه الأهداف ومدى تحقيقها؛
- هيكلها التنظيمي بهدف التعرف على مكوناتها، واختصاصات كل مكون من هاته المكونات؛
- الإلمام بمجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسير عليها المؤسسة، ومدى وضوحها لدى الأفراد ومدى التزامهم بها؛
- تحليل الموارد البشرية ومعرفة ما يتعلق بها، وذلك من حيث العدد والنوع والجنس والمستوى التعليمي والخبرات التدريبية؛
- تحليل معدلات أو مؤشرات الكفاءة، مثل مؤشرات الإنتاج، ومؤشرات أداء الأفراد ومؤشرات التكاليف، سواء كانت تكاليف العمالة أو تكاليف المواد المستخدمة أو خسائر الآلات..الخ. وذلك بغية الوصول إلى معرفة مدى نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للموارد بغية تحقيق أهدافها؛
- تحليل المناخ التنظيمي، ويقصد به معرفة مستويات الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.

2.3.3. تحليل العمليات: ويعتمد هذا النوع من الأساليب على تحليل محتوى العمل، ومتطلبات القيام به. ودراسة طبيعته وحجمه وعلاقته بغيره من الأعمال، والأسلوب الذي يؤدى به والمهارات والمعارف اللازمة للقيام به..الخ. ويمكن تقسيم المعلومات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع، هي:

- معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة؛
- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها؛
- معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز المهام بصورة كافية ومرضية.

ولتحليل العمل طرق عديدة، نذكر منها:

- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة؛
- الأداء الفعلي للوظيفة؛
- المشاهدة والملاحظة الشخصية للموظف؛
- المقابلات الشخصية مع شاغل الوظيفة نفسه؛
- الاستبيانات، حيث يمكن عن طريقها تجميع معلومات عن واجبات ومسؤوليات الشخصية مع المسؤول المباشر ولشاغل الوظيفة المطلوب تحليلها؛
- استخدام أسلوب المفكرة اليومية للعمل، بحيث يقوم الموظف بتسجيل الأعمال والمهام التي ينجزها يوميا ولمدة معينة من الزمن قد تمتد أياما أو أسابيع أو أشهر [26].

3.3.3. تحليل الفرد شاغل الوظيفة: تسمى هذه الطريقة أحيانًا بأسلوب تحليل القوة العاملة، ويتم التركيز هنا على الفرد العامل وليس على الوظيفة أو العمل، حيث يتم قياس أداء الفرد في وظيفته ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن تنمي السلوك اللازم تبنيه، إذا ما أراد أداء مهام وظيفته الحالية ووظائف أخرى جديدة. ويتضمن تحليل الفرد دراسة المتطلبات الفكرية كالمبادرة والإبداع وغيرهما، والمتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والبدني، والمزايا الشخصية كالنضج والمظهر والاستقرار العاطفي وما إلى ذلك. كما يتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة دوافعه الشخصية.

كما تحدد الاحتياجات التدريبية في هذا المستوى بناء على الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب للارتقاء بمستوى أدائهم، وتقاس عن طريق تقارير الكفاءة والملاحظة والاختبار.

وانطلاقًا مما سبق ذكره، فإن الغرض من تحليل التنظيم هو تحديد المواقع، أي الإدارات أو الأقسام التي يلزم تدريب أفرادها، كما أن تحليل العمل يساعد في تقرير محتويات التدريب، أي المهارات والمعلومات والاتجاهات والأفكار اللازمة لأداء العمل بالكفاءة المطلوبة.

ويأتي دور تحليل الفرد ليكمل مهمة تحليل التنظيم وتحليل العمل، فيحدد الأشخاص الذين يجب تدريبهم، وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل ببعضها، وينتج عن هذا التحليل تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية.

فإذا تمت دراسة هذه العناصر متكاملة: تحليل التنظيم – تحليل العمل – تحليل الفرد، أمكن استخلاص نوع وكمية الاحتياجات التدريبية بدقة، ومن أجل تحديد هذه الاحتياجات يمكن استخدام المعادلة التالية:

احتياجات التدريب = متطلبات العمل – مهارات الفرد في أداء هذا العمل

4.3.3. من يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية: بداية، لابد من الإشارة إلى شرطين

أساسين، لابد من توافرهما في الجهة التي تناط بها عملية تحديد هذه الاحتياجات، وهما [27]:

أ. أن تكون هذه الجهة هي أكبر الأطراف القادرة على فهم وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، فذلك يمكنها من أن تكون أكثر الأطراف قدرة على استشعار مشاكل المؤسسة وتحديدها؛

ب. أن تكون هذه الجهة هي المسؤولة عن إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة ضمن معدلات الإنجاز والزمن والتكلفة المطلوبة في إطار الجودة الشاملة، وبالتالي تكون أكثر الأطراف حرصا على متابعة مشاكل المؤسسة وتحديدها ومواجهتها حتى لا تحول دون تحقيق تلك الأهداف.

وبمراجعة البديهيات التنظيمية، يلاحظ أن مسؤولية حصر وتحديد الاحتياجات الأساسية المختلفة في المؤسسة تقع بالدرجة الأولى على عاتق السلطة العليا فيها، ولكن هل يلغي هذا الوضع دور خبراء التدريب في ذلك ؟ وما هو موقف المديرين من هذا الأمر ؟ وما هي طبيعة العلاقة ا تملة بين المديرين وخبراء التدريب إزاء هذا التدريب ؟

تؤكد الإجابة عن هذه الأسئلة وجود نوع وقدر من عدم الارتياح لدى الخبراء والمستشارين المعنيين نحو حصر مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية في أيدي السلطة العليا، أو أيدي المديرين الذين لا يشعرون بأن التدريب يمثل إحدى مسؤوليا م، أو جزءا تكامليا من وظائفهم، ويرى الخبراء أن مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية هي في صلب وظيفتهم.

وهذا ما يعمل على خلق مشكلة عدم توازن في علاقة كل من هذين الطرفين بمطلب تحديد الاحتياجات، أو في علاقة هذين الطرفين مع بعضهما البعض [28].

إزاء ذلك، فإننا نرى أنه وإن كان يمكن تقبل هذا الموقف الإيجابي من خبراء التدريب وتشجيعه، فإنه لا يمكن تقبل هذا الموقف السلبي من المديرين الذين يحاولون التهرب رغم ثبات مسؤوليا م، مع الحرص على تنظيم العلاقة بينهما (الخبراء والمديرون)، وذلك كما يلي:

أ. إعطاء خبراء التدريب دورا مساعدًا واستشاريًا ليعملوا مع قيادة المؤسسة لإنجاز هذه المهمة. وهنا فإن دور الخبراء يختلف تبعا لوضع المديرين ودرجة إدراكهم لأهداف المؤسسة، وتبعا لاستعدادا م لكشف مشكلا ا، فكلما نقصت هذه الدرجة وضعف هذا الاستعداد كلما تعاظم دور الخبراء، وأصبح يقترب من الوظيفة التقريرية التي تبقى ولو إسميا في أيدي المديرين؛

ب. إن على المديرين أن يفهموا ويستوعبوا دورهم الأساسي في هذا ا ال، ومهما كانت دعاوي ر م فإ ا لا تبعدهم عن مسؤوليا م النهائية، وهنا لابد من أن يلعب الخبراء دورا أساسيا في إقناع المديرين ذا الدور.

وبالطبع، فإن هذا لا يعني حرمان الخبراء من حق المبادرة في تقديم أية ملاحظات أو أساليب، تكشف عن وجود مشكلة ما، أو تنذر بوقوعها. بل على العكس فإن هذا يمثل مطلبا حيويا للمؤسسة، بشرط أن يتم تقديم ذلك للمدير المسؤول حتى يقوم بإدراجه ضمن خطة ملائمة للمواجهة.

وعلى هذا الأساس، فإن عملية تحديد الاحتياجات تمثل في مراحلها الأولى جهدا مشتركا بين الإدارة وأجهزة الخبراء، أما في مراحلها اللاحقة (مرحلة الإقرار والإدراج النهائي ضمن خطة تدريبية معينة) فإ ا تمثل إحدى مهمات الإدارة العليا الأساسية [29].

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد وحصر المشكلات التي تعاني منها المؤسسة يقودنا إلى الملاحظتين التاليتين:

– الملاحظة الأولى: ضرورة إدراك أن مشكلات ليست بالضرورة ممكنة الحل عن طريق التدريب؛

– الملاحظة الثانية: ضرورة إدراك أن حصر جميع المشكلات أمر يكاد أن يكون صعبا من الناحية الواقعية، وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية ليس ائيا ولا جامدا، بل يجب أن يتسم بالمرونة حتى يمكن تعديله، كلما اقتضت الحاجة لذلك.

الخاتمة:

من خلال ما سبق يتبين لنا المكانة الهامة التي يحتلها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة، حيث يساهم بشكل واضح في تحديد الاحتياجات التنموية للموارد البشرية بها، وذلك بغرض نجاح البرنامج التدريبي والوصول إلى الأهداف المخططة من قبل المؤسسة، وتتمثل نتائج بحثنا فيمايلي:

❖ تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة التي يعتمد عليها نجاح البرنامج التدريبي وكذا التخطيط لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، كون الدقة في تحديد هاته الاحتياجات يؤدي إلى زيادة الفرص في تحقيق أهداف العملية التنموية للكفاءات البشرية والذي يؤدي بدوره إلى المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

❖ يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة، وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وبالتالي فهو يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

❖ إن عملية تخطيط احتياجات تنمية الموارد البشرية تعد بمثابة البداية الصحيحة لفاعلية تنمية الموارد البشرية. وأن عدم إعطاء الاهتمام المناسب لهاته الاحتياجات يؤدي إلى نتائج خطيرة تتمثل في انخفاض الروح المعنوية، ونقص الإنتاجية وارتفاع التكاليف، نتيجة لزيادة دوران العمل.

❖ يمثل تحديد فجوات الأداء تقدير جميع الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة، كما تقوم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على التعرف على مناحي القصور والكفاءة المؤثرة على الأداء البشري.

❖ إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل جهدا مشتركا بين المدراء وخبراء التدريب، في حين أن مراحلها اللاحقة (مرحلة الإقرار والإدراج النهائي ضمن خطة تدريبية معينة) فإا تمثل مهمات الإدارة العليا بالمؤسسة فقط.

التوصيات:

➢ تدريب كل عنصر بشري داخل المؤسسة المصرفية حسب طبيعة المنصب الذي يشغله، وحسب مؤهلاته وكفاءاته وتكوينه الأصلي، لخلق الانسجام بينه وبين منصب عمله؛

➢ النظر إلى تكاليف التدريب على أنها بالأساس استثمار مستقبلي يدر عوائد للمؤسسة على المستوى الطويل، وليس عبئ وتكاليف على المؤسسة ينبغي التقليل منها؛

➢ إن برامج تنمية الموارد البشرية مكلفة، وبالتالي فإن الاحتياجات يجب أن تكون حقيقية، وتحديدها يجعل موضوع التنمية ينسجم مع الحاجات الواقعة داخل المؤسسة المصرفية؛

➢ إدخال مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية، وذلك وفق المعايير القياسية العالمية للجودة، لاسيما جانب التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالاحتياجات التدريبية لتجنب المخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية؛

➢ الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التأهيل والتدريب المستمر، خصوصا بعدما توصلت إليه إحدى الدراسات عن البنوك الجزائرية فيما يخص ضعف التأهيل البشري بحيث وجدت أن من بين العاملين في البنوك العمومية 30 % [30] فقط ممن لهم تأهيل جامعي.

➢ محاولة إيجاد نوع من الاستقرار البيئي لمجابهة التحديات الداخلية للمنظومة المصرفية الجزائرية (فيما يخص مواردها البشرية)، وكذلك التحديات الخارجية التي فرضتها تغيرات البيئة المصرفية على المستوى العالمي [31].

الهوامش:

1– محمّد جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، 2003، ص: 184.

2– محمّد بسيوني البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص:63.

3– راوية محمّد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص:75.

4– عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا: الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات، الجزء الأول، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية (بميك)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص:07.

5 [on-line] , [15.10.2009], Available frome internet :

URL :< http://www.arabslink.net/vb/showthread.php?t=15850>.

6– مؤيد سعيد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2002، ص:61.

7– محمّد جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

8– إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت،

2002، ص: 129.

[9] **Olivier Bertrand, Planification des Ressources Humaines : (Méthodes – Expériences – Pratiques), UNESCO : Institut International de Planification de L'éducation, Paris, 1992, pp: 15-35.**

[10]– سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 100.

[11]– سملالي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

[12]– سامي عمري، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2007/2006، ص: 111.

[13]– عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص: 229.

[14]– عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

[15]– مؤيد سعيد السالم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

[16] **[on-line] , [11.10.2009], Available frome internet :**
URL:<http://www.alukah.net/Articles/Article.aspx?CategoryID=85&ArticleID=1769 >.

[17]– عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

[18]– محمّد جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

[19]–علي عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، ص: 205.

[20]– حسين يرقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص: 204.

[21]– **[on-line] , [02.10.2009], Available frome internet :**
URL :< http://hrdiscussion.com/hr3473.html >.

[22]– **[on-line] , [06.10.2009], Available frome internet :**
URL:<http://www.libyanboyscout.com/muntada/showthread.php?t=6881>.

[23]– ناصر عبدالله ناصر المعيلي، تخطيط الموارد البشرية، مجلة عالم الاقتصاد، العدد: 185، السعودية، جوان 2007.

[on-line] , [09.10.2009], Available frome internet :
URL :< http://www.ecoworld-mag.com >.

[24]– عقلة محمّد المبيضين وأسامة محمّد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2001 .

[on-line] , [07.10.2009], Available frome internet :
URL:<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../UNPAN003092.pdf > , 2001, p:07.

[25]– محمّد جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 403.

[26]– حسين يرقي، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

[27]– عبد المعطي مُحَّد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 87.

[28]– يوسف بودلة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال – فرع أنتيبيوتيكال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 20082009/، ص: 117.

[29]– [on-line] , [03.10.2009], Available frome internet :

URL :< http://www.hrdiscussion.com/hr2224.html >.

[30]– المرجع بتصرف: بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص: 309.

[31]– من التحديات الخارجية للمنظومة البنكية الجزائرية نذكر على سبيل المثال:

- تحديات تحرير التجارة في الخدمات المالية والمصرفية، خاصة وأن الجزائر على وشك الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؛
- تحديات تغير طبيعة الخدمات المصرفية وظهور الخدمات المصرفية الجديدة، كالمشتقات المالية والمعاملات المصرفية الإلكترونية، وما يترتب عن ذلك من تزايد المخاطر المصرفية؛
- تحديات انتشار ظاهرة غسيل الأموال، واستخدام البنوك كقنوات لذلك؛
- تحديات مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومطابقة المعايير المصرفية الدولية.